

Petra Heißenberger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

im Gespräch mit

Erika Klonner

Direktorin der Mittelschule Guntramsdorf

Gibt Vertrauen Sicherheit?

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a370>



Nach einigen Jahren bei der Tageszeitung Der Standard, wo sie im Bereich Werbung und Marketing und als Leiterin der Abonnementabteilung tätig war, unterrichtete Erika Klonner an unterschiedlichen Schulstandorten die Gegenstände Mathematik sowie Geschichte und Politische Bildung. Sie ist ausgebildete Mediatorin, Theaterpädagogin und Mentorin. An der KPH Wien/Krems ist sie als Lehrgangsführerin für den Hochschullehrgang mit Masterabschluss Theaterpädagogik verantwortlich. Seit September 2020 leitet Erika Klonner die Mittelschule Guntramsdorf.

Foto: Jutta Nitsch

Führung als Kultur ist Verantwortungsübernahme: moralische in der Schule, ethische für die Gesellschaft. Sie leiten seit einigen Jahren eine Mittelschule in Niederösterreich und erlauben uns heute einen Einblick in Ihren Umgang mit Führung und Vertrauen in der Schule. Welche persönlichen und gesellschaftlichen Erwartungen muss die Schulgemeinschaft heute erfüllen und wie hängt das mit (Ihrem) Führungsvertrauen zusammen?



Erika Klonner: Der zentrale Auftrag der Gesellschaft an Schule ist der Bildungsauftrag: Laut Rolff zielt dieser Bildungsauftrag auf umfassende Persönlichkeitsbildung ab, die Schüler*innen sollen sich individuell entfalten und zu verantwortungsvollen Mitgliedern der Gesellschaft entwickeln können. Gleichzeitig muss Schule Qualifikationsanforderungen erfüllen, sie muss auf Beruf oder Studium vorbereiten. (Während einer Schullaufbahn können manchmal Bildungsauftrag und Qualifikationsanforderungen in Widerspruch geraten.)

In den aktuellen Zeiten mit den vielfältigen Krisen muss Schule im Besonderen Struktur und Halt bieten: Sicherheit und Vertrauen sollen vermittelt werden, Schule soll als „sicherer Ort“ erlebt werden: Nur dann kann Lernen erfolgen. Angst und Unsicherheit sind große Lernverhinderer.

Als Teil des Bildungssystems soll Schule aber nicht nur als Lernorganisation fungieren, sondern auch selbst Lernprozesse durchlaufen: Die Gesellschaft entwickelt sich laufend weiter, die Schüler*innen sowie deren Umfeld und die Lernanforderungen ändern sich, also muss sich Schule auch laufend weiterentwickeln. Die Schulleitung hat in der Schulentwicklung die bedeutende Funktion der Initiatorin.

Stephan Gerhard Huber nennt in Zusammenhang mit Schulentwicklung drei wesentliche Aspekte: Bewahren, Optimieren und Innovieren. Diese drei Aspekte begleiten mich von Beginn an in meiner Rolle als Schulleiterin: Bereiche oder Prozesse, die sich bewährt haben, sollen bewahrt werden, andere können und sollen verbessert werden und neue Aspekte sollen etabliert werden. Für mich ist es wesentlich, dass diese Prozesse von den Lehrenden zum Großteil selbst getragen werden, die jeweils zuständigen Personen sollen die Verantwortung für diese Prozesse selbst übernehmen. Gemeinsame Zielvorstellungen und möglichst ein Konsens über die Art der Verwirklichung sollen entwickelt werden.

Eine Voraussetzung für ein Gelingen all dessen ist für mich eine vertrauensvolle Schulkultur. In Anlehnung an einen amerikanischen Wirtschaftsnobelpreisträger, der die Ressource Vertrauen als das wichtigste „Schmiermittel eines sozialen Systems“ bezeichnete, bin ich überzeugt davon, dass Vertrauen in der Führung eine wertvolle Erfolgsgrundlage darstellt.

Vertrauen gibt Sicherheit

Vertrauen bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem, dass die Lehrer*innen von mir als Führungsfigur erwarten können, dass ich berechenbar und in ihrem Interesse handle, dass ich Sicherheit gebe. In dieser vertrauensvollen Umgebung steigt die Bereitschaft für Innovation, die Identifikation mit der Einrichtung und mit deren Zielen wird gefördert und die Bereitschaft, Verantwortung für einzelne Bereiche oder Prozesse zu übernehmen, wird höher.

Wenn ich in meiner Führungsrolle vertrauenswürdig bin und vertrauenswürdig handle, steigt meine Akzeptanz bei den Mitarbeiter*innen. Diese vertrauensvolle Schulkultur wirkt auf alle Beteiligten der Schulgemeinschaft, also auch auf die Schüler*innen – und um die geht es ja schließlich. Gleichzeitig bedeutet Vertrauen in diesem Zusammenhang, den Mitarbeiter*innen etwas zuzutrauen: Eigenverantwortung steht im Fokus.



In einer solchen Kultur des Vertrauens entsteht durch die bessere Beziehung zu den Kolleg*innen ohne weiteres Zutun mehr Einflussmöglichkeit. Die Kommunikation ist effektiver, denn es wird aufgrund der Glaubwürdigkeit stärker auf Inhalte reagiert. Es gibt weniger Feindseligkeiten, Konflikte und Widerstände, der Zusammenhalt im Team wird in einer Kultur des Vertrauens stärker.

Natürlich müssen wir uns bewusst machen, dass Vertrauen (grundsätzlich, nicht nur in der Führung) ein Risiko beinhaltet: Das Risiko der Enttäuschung lässt sich nicht leugnen. Führungsvertrauen heißt für mich allerdings nicht, dass keine Kontrolle stattfindet: Eine Führungskraft muss natürlich auch die Zielerreichung überprüfen und analysieren und für Qualitätssicherung sorgen, also auch eine Funktion der Kontrolle ausüben. Kontrolle und Vertrauen schließen einander meiner Meinung nach nicht aus. – Wenn Kontrolle in Offenheit und Transparenz erfolgt, kann sie das Sicherheitsgefühl verstärken.

Distributed Leadership – der Schlüssel für eine erfolgreiche und vertrauensvolle schulische Führungskultur!

Wie sehen Sie sich in Ihrer persönlichen Führungsrolle? Wie führen Sie? Können Sie beschreiben, ob Sie eher dem Big Boss, der smarten Managerin oder keinem dieser Bilder zuzuordnen sind?

Seit Jahren orte ich – im Austausch mit Kolleg*innen und nach eigenen Beobachtungen – zunehmende Anforderungen an die Schulleitungen. Diese Anforderungen sind vielfältig: Unterrichtsentwicklung, Erziehung, Personalmanagement, Gesundheitsmanagement, Organisation und Planung der Fortbildungsmaßnahmen, Qualitätsmanagement uvm. Ich denke, dass kein*e Schulleiter*in – auch wenn er*sie kleine Schulen führt – all diese Aufgaben auf Dauer alleine erfüllen können. Die Strukturen in der Leitung haben sich verändert und müssen sich weiter verändern.

Als Managementaufgaben sehe ich die organisatorischen, auf Dinge bezogene Bereiche (Projektmanagement, Büromanagement, Budget, Verwaltung, ...), unter Führung fallen die personenbezogenen Angelegenheiten wie z.B. Personalentwicklung. (Überschneidungen zwischen den beiden Bereichen sind immer wieder gegeben.)

Die Führungs- und Managementaufgaben müssen von der Schulleitung verteilt, gelenkt und dann wieder zusammengeführt werden. Erfolgreiche Schulleiter*innen benötigen jedenfalls ein hohes Maß an Systemkompetenz.

Ich verfolge das Ziel, die „Führung“ auf möglichst viele Personen zu verteilen. Diese *distributed leadership* ist meiner Ansicht nach ein Schlüssel für eine erfolgreiche und vertrauensvolle schulische Führungskultur, Führung kann so besonders effektiv sein. Als Schulleiterin sehe ich mich in der Mitte (nicht an der Spitze) der Organisation. Ich verstehe meine Rolle in erster



Linie als die der Initiatorin, als „Ermöglicherin“, Unterstützerin und Motivatorin. Vertrauen und Eigenverantwortung sind wesentliche Bausteine meiner Führung.

Ich ermutige die Lehrenden, neue Konzepte auszuprobieren und zu experimentieren, und ich fördere bewusst Kooperationen unter den Lehrenden. Wichtig ist es mir, Reflexionen zum Unterricht anzuregen. Dabei ist mir bewusst, dass ich in der Art meiner Funktionsausübung Orientierung für das Kollegium gebe: Mein Handeln als Schulleiterin hat einen bedeutenden Einfluss darauf, inwieweit die Lehrer*innen bereit sind, ihr Wissen und ihre Methoden kritisch zu hinterfragen bzw. wie innovationsbereit sie sind.

Hängen aus Ihrer Sicht Schulautonomie und Führungsvertrauen zusammen? Können Sie dazu Beispiele aus Ihrem schulischen Alltag nennen?

An meinem Standort wurden in den letzten Jahren im Rahmen der Schulautonomie unterschiedliche Schwerpunkte entwickelt: Diese Schwerpunkte werden mit viel Engagement und Erfolg betrieben. Bemerkenswert ist, dass für jeden Schwerpunkt ein in hohem Maß eigenverantwortlich agierendes Team aktiv ist. Also ja, ich bin überzeugt davon, dass ein Zusammenhang zwischen Schulautonomie und Führungsvertrauen besteht.

Soweit möglich erfahre ich persönlich von meiner vorgesetzten Dienstbehörde Vertrauen in meine Führung, strukturell würde ich mir aber für Schulleiter*innen mehr Schulautonomie und ein höheres Maß an Gestaltungsmöglichkeiten (und damit mehr Vertrauen in ihre Führungskompetenz) wünschen. Ich bin sicher, dass dann vielerorts noch weitere Potentiale entdeckt und viele erfolgreiche Projekte entstehen würden. Dieses Mehr an Vertrauen würde nach meiner Einschätzung insgesamt zu einer höheren Schulqualität führen.

Die Schule im Anthropozän sollte Kinder und Jugendliche handlungsfähig machen, sie sollen Verantwortung übernehmen. Vertrauen Sie darauf, dass dies an den Schulen möglich ist und umgesetzt werden kann?

Es gibt eine Reihe von wirkungsvollen, innovativen und kreativen Methoden, Verantwortungsbewusstsein und konstruktive Teilhabe an der Gesellschaft zu fördern. Ich beobachte ein hohes Maß an Bewusstsein ob der Bedeutung dieser Skills unter den Lehrenden. Ich bin überzeugt davon, dass dies nicht nur möglich ist und umgesetzt werden kann, sondern dass die überfachlichen Kompetenzen an vielen Standorten, in vielen Klassenzimmern laufend erfolgreich gefördert werden. Ein „Mehr“ ist natürlich immer wünschenswert.

Vertrauen und Kontrolle sind gut und wichtig

Wie werden Entscheidungen an Ihrem Schulstandort getroffen? Wen beziehen Sie in selbige ein und wie groß ist das Vertrauen Ihres Kollegiums in Ihre Entscheidungen?



Es ist für mich wesentlich, das Kollegium an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen. Zu den diversen Projekten und zur Unterrichtsentwicklung bilde ich einzelne Teams, übertrage diesen Teams die Verantwortung und bemühe mich darum, sie laufend zu motivieren.

**Eine moderne Führungskultur basiert auf Vertrauen. Vertrauen bedeutet Zutrauen:
Welchen Slogan würden Sie unterstreichen: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser oder
Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser?**

Ich sage: Vertrauen und Kontrolle sind gut und wichtig. Vertrauen beinhaltet ja auch ein nicht unerhebliches Maß an Risiko, wir alle wissen, dass Vertrauen auch missbraucht werden kann. Ohne Kontrolle würde die Führungsfunktion nicht erfüllt werden, denn Führung bedeutet ja auch Sicherstellen der Zielerreichung, Qualitätssicherung, Evaluation u.ä. Kontrolle kann auch Sicherheit und somit Vertrauen geben. Wesentlich dabei ist Transparenz!

**Welchen Stellenwert haben Ziele, Ergebnisse und Eigenverantwortung an Ihrem Standort?
Leben Sie Vertrauen als Grundhaltung?**

Wichtige Voraussetzungen für Vertrauen sind Authentizität, Integrität, Respekt und Wertschätzung. Ich bemühe mich, diese Werte zu leben, und ich beobachte, dass diese Werte auch für die Lehrer*innen bedeutsam sind, was wiederum – da diese ja bedeutsame Identifikationsfiguren sind – einen direkten Einfluss auf die Schüler*innen hat. Ein Indikator dafür ist das hohe Maß an Eigenverantwortung am Standort.

Schule ist aufgerufen, vielfältige Ziele zu verfolgen. Mein konkretes Vorhaben für die nähere Zukunft ist es, einen deutlicheren Fokus auf Evaluation und Analyse zu den Zielsetzungen zu legen.

Welche drei Gedanken können Sie schulischen Führungskräften im Kontext Führen ist vertrauen mitgeben?

- In einer auf Vertrauen basierenden Schulkultur übernehmen die Mitwirkenden Verantwortung und Eigeninitiative.
- Vertrauensvolle Führung kann eine Grundlage für Erfolg darstellen.
- Auf Vertrauen basierende Führungskultur entlastet Schulleiter*innen.

Autorin

Petra Heißenberger, HS-Prof. Mag. Dr. BEd MSc
von 2013 bis 2022 Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; seit 2022 Leiterin des Departments Führungskultur an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Hochschulprofessur für Schulmanagement; Fortbildnerin für schulische Führungskräfte; Forschung, Projekte, Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulmanagement, Mitherausgeberin des Web-Journals #schuleverantworten, Herausgeberin des Web-Journals R&E-SOURCE
Kontakt: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at